

OPINIÃO

A importância da gestão de IDI na gestão estratégica

Em tempos de crise, a sofisticação da gestão estratégica torna-se ainda mais importante. Por gestão estratégica entende-se a orientação de uma organização face ao seu ambiente tendo em conta as suas forças e fraquezas. Os três elementos da gestão estratégica são, portanto, a estrutura interna, estratégia e ambiente de uma organização. No caso de uma empresa, são justamente estes elementos que determinam o seu desempenho económico, dada a influência que têm nos custos fixos, margem bruta e ponto crítico das vendas.

Genericamente, é possível identificar três níveis de estratégia: negócio, empresarial e multinacional. As estratégias de negócio distinguem-se pelo impacto que têm na margem bruta da empresa. A estratégia de liderança pelos custos aumenta a margem pela redução de custos, enquanto a estratégia de diferenciação aumenta a margem pelo aumento de preços mais do que proporcional ao aumento de custos. Uma tercei-



RICARDO MORAIS
Professor na Universidade
Católica do Porto
Chairman da Idea Puzzle

ra estratégia de negócio – estratégia de enfoque – corresponde à liderança pelos custos ou à diferenciação num nicho de mercado.

As estratégias de negócio referem-se ao negócio actual da empresa, isto é, a actividades que a empresa desempenha na cadeia de valor de um produto ou serviço. Por cadeia de valor entende-se a sequência de actividades desde a concepção à comercialização de um produto ou serviço. Algumas actividades são

consideradas de suporte pelo facto de serem transversais a toda a cadeia de valor desde a concepção à comercialização. É o caso da investigação e desenvolvimento, que, de acordo com o Manual Frascati (OCDE 2002:31), se define como “creative work undertaken on a systematic basis in order to increase the stock of knowledge, including knowledge of man, culture and society, and the use of this stock of knowledge to devise new applications”.

(Continua na página seguinte)

accelper
consulting iberia
**Accelerating Your
Business Performance**
www.accelperiberia.com

ÍNDICE

Artigo de opinião	1
Editorial	2
Reportagem	3
Em foco	4
Notícias	5
Agenda de eventos	5
Redes sociais	6
Guia para começar a inovar	7
Financiar a inovação	8



Autor: Praveen Gupta, Arvin Sri
Preço: € 8.90
Páginas: 136 (15.5 x 23 cm)

VidaEconómica

SEIS SIGMA

VIRTUALMENTE SEM ESTATÍSTICA

Um livro que facilita a implantação do Seis Sigma, minimizando as estatísticas, e permite conseguir grandes resultados através da aplicação inovadora. Proporciona aos leitores uma série de ferramentas fundamentais, “não estatísticas”, que podem ser aplicadas para a solução dos problemas.

“Seis Sigma Virtualmente sem Estatística”, é um livro essencial para as empresas que pretendem melhorar o seu desempenho de forma rápida e eficaz. Esta metodologia permite que as organizações melhorem a sua produtividade sem perder de vista a Inovação dos processos, serviços e produtos.

Luís Reis, Chief Corporate Centre Officer da Sonae

ESTRUTURA DA OBRA: Introdução; Antecedentes do Seis Sigma; Compreendendo o Seis Sigma; Ferramentas Seis Sigma sem estatística; Medições Seis Sigma sem estatística; Seis Sigma e Inovação; Fazer com que o Seis Sigma funcione; Conclusões.

PEDIDOS PARA:

Vida Económica - R. Gonçalo Cristóvão, 111, 6º esq. • 4049-037 PORTO • Tel. 223 399 400 • Fax 222 058 098
E-mail: encomendas@vidaeconomica.pt • www.vidaeconomica.pt • http://livraria.vidaeconomica.pt

OPINIÃO

A importância da gestão de IDI na gestão estratégica

(Continuação da página anterior)

As estratégias empresariais, por contraste às estratégias de negócio, referem-se à possibilidade de a empresa desempenhar outras actividades na cadeia de valor de um produto ou serviço – integração vertical – ou nas cadeias de valor de outros produtos ou serviços – diversificação. Em ambos os casos, a empresa pode optar por crescimento interno (orgânico) ou externo via fusões ou aquisições. As fusões e aquisições constituem, portanto, uma opção de implementação de estratégias empresariais de integração ou diversificação.

As estratégias multinacionais, por último, distinguem-se das estratégias de negócio e empresariais por se referirem à possibilidade de a empresa desempenhar actividades em vários países. Neste caso, é possível identificar três estratégias: global, multidoméstica e internacional. A estratégia global assenta em produtos estandardizados inspirada na estratégia de liderança pelos custos, enquanto a estratégia multidoméstica assenta em produtos diferenciados por país. A estratégia internacional assenta em produtos adaptados o quanto baste a cada país. Estas três estratégias multinacionais estão associadas, respectivamente, a modos de entrada por exportação, investimento directo estrangeiro e acordos contratuais. Por outro lado, reflectem três estilos genéricos de liderança. O estilo mais interventivo – planeamento estratégico – está implícito na estratégia global. O estilo menos interventivo – controlo financeiro – está subjacente à estratégia multidoméstica. O terceiro estilo de liderança – controlo estratégico – é característico da estratégia internacional.

Aos três níveis de estratégia competitiva e estilo de liderança acresce o facto de a empresa poder adoptar estratégias de cooperação. Em particular, e dependendo do grau de comprometimento e controlo, a empresa pode cooperar por contrato ou participação de capital, desde meros acordos de intenções a “joint-ventures” e consórcios. No caso de cooperação com concorrentes – cooptação – está subjacente a cooperação a montante da cadeia de valor e competição a jusante da mesma.

Além da cooptação, é ainda possível cooperar com clientes e actores do sistema científico e tecnológico, que de forma cada vez mais activa contribuem para a investigação, desenvolvimento e inovação (IDI) das empresas. Conceitos como inovação aberta e vantagem construída procuram chamar a atenção para este fenómeno, por contraste com noções de vantagem absoluta, comparativa e competitiva que se centram em relações concorrenciais e não de cooperação. As empresas podem, portanto, competir com base nos seus recursos internos, mas também nos

recursos de concorrentes, clientes e actores do sistema científico e tecnológico. Sobretudo porque a IDI tende a ser dispendiosa – requer muita tentativa e erro – e com uma taxa de sucesso – conversão em produtos e serviços comercializáveis – bastante reduzida. Como agravante destes riscos, assiste-se actualmente à deslocalização da IDI mundial para um número reduzido de cidades-região fortemente interligadas entre si. Este processo de concentração da IDI mundial é mensurável, designadamente, ao nível das citações científicas e patentes, tornando o resto do Mundo cada vez mais periférico e dependente. Compreende-se, portanto, o crescente investimento público e privado em IDI. Assume-se, em particular, que no longo prazo só a IDI assegura competitividade sustentada a cidadãos, organizações e países. É legítimo perguntar, contudo, se os elevados custos de ‘tentativa e erro’ e a reduzida taxa de conversão em produtos e serviços comercializáveis têm origem nos próprios processos gestão de IDI. Por outras palavras, se a eficiência e eficácia dos processos de IDI pode ser melhorada. Não surpreende, portanto, que estejam a ser criadas, nacional e internacionalmente, normas legais que incentivam a gestão de IDI nas empresas. É o caso das Normas Portuguesas de Gestão da IDI inspiradas no Manual de Oslo (OCDE 2005).

Estes modelos de gestão de IDI adoptam uma metáfora de projecto no sentido em que a IDI é encarada como um processo linear de planeamento, implementação e controlo. No caso das Normas Portuguesas de Gestão da IDI (IPQ 2009), por exemplo, adopta-se “uma abordagem PDCA (Planear/Executar/Verificar/Actuar).” Esta metáfora de projecto é útil no sentido em que permite planear tarefas, entregáveis e prazos de IDI. Não específica, contudo, os critérios com base nos quais se decide o enfoque da IDI. Especialistas internacionais em gestão de inovação alertam, por exemplo, que há demasiados projectos de investigação na indústria que são aprovados por falta de critérios para os rejeitar. Por outras palavras, há desperdício de recursos em projectos de investigação que nunca deveriam ter sido aprovados.

Para evitar esta falta de critério na escolha dos projectos de investigação, o processo de gestão de IDI pode complementar a identificação de tarefas, entregáveis e prazos com critérios de decisão ainda na fase de análise de ideias de investigação. Em particular, porque os especialistas são unânimes em apontar a análise de ideias de investigação como a fase de maior incerteza num projecto de investigação. Intuitivamente, qualquer critério de decisão é válido, do ponto de vista político, económico, social, tecnológico, ambiental ou legal para seleccionar projectos de investigação. Na prática, contudo, estes critérios genéricos poderão ser

EDITORIAL

Neste período do ano, normalmente, as empresas e a economia em geral abrandam o ritmo, mas o Mercado continua aí, e os consumidores continuam a comprar e a utilizar serviços. Este período de “relativa” diminuição do ritmo de trabalho deveria ser aproveitado para pensar um pouco na nossa empresa/organização, dedicando algum do seu tempo que habitualmente dizemos não dispor.

O pequeno teste que começámos a apresentar no passado mês e que terminará com a edição de Agosto, espero que contribua para uma reflexão sobre o estado actual da sua empresa/organização nos seus diferentes aspectos.

Muitas das alterações que podem ser efectuadas nas nossas empresas dependem totalmente da nossa iniciativa, e com um custo de implementação muito baixo na sua maioria. Pode ser a altura de questionar os processos organizativos e a forma como chegamos aos nossos clientes. Estamos a fazer tudo o que está ao nosso alcance? Estamos alinhados com as novas formas de comunicar os nossos produtos/serviços? Estamos preparados para entender os novos consumidores e a forma como consumirão? Felizmente que muita gente está a pensar e a preparar-se para estas transformações muito rápidas, mas, se já está a fazer, pense como deve melhorar os processos instituídos, pois os mercados não nos deixam “descansar” e nós não podemos “descansar” na actividade empresarial.

Vamos inovar

JORGE OLIVEIRA TEIXEIRA
 jorgeoliveirateixeira@gmail.com

insuficientes para assegurar o interesse científico, público e comercial de um projecto de investigação. Como complemento a estes critérios, pode recorrer-se ao próprio método científico como critério de decisão, isto é, como um conjunto de pressupostos e procedimentos para aquisição de conhecimento consistente com as normas científicas. De forma ainda mais concreta, é possível aplicar o método científico na análise de ideias de investigação recorrendo a ferramentas analíticas como o modelo Idea Puzzle. Este modelo, por exemplo, permite testar qualquer ideia de investigação do ponto de vista teórico, empírico, metodológico, retórico e autoral, reduzindo a incerteza do respectivo projecto de investigação.

Podemos concluir, portanto, que a IDI é uma actividade de valor acrescentado, transversal a toda a cadeia de valor. Influencia directamente a formulação de estratégias de negócio, empresariais e multinacionais, porque também elas assentam no conceito de cadeia de valor. Por outro lado, é dispendiosa e arriscada, requerendo processos de gestão de IDI cada vez mais eficientes e eficazes, desde a análise de ideias de investigação à comercialização de novos produtos e serviços. É neste alinhamento entre a gestão de IDI e a gestão estratégica que apresentará o sucesso das empresas no futuro.